Утвърдил: /п/

ЗАМЕСТНИК – РЕКТОР ПО НИД
ДОЦ. Д-Р. МАРИЯ ВОДЕНИЧАРОВА

ИЗПИТНА ПРОГРАМА

за конкурс за докторантура в УНСС

по професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, докторска програма „Управление“

ПЪРВИ МОДУЛ

ТЕМИ ЗА ПОДГОТОВКА ЗА ТЕСТ

1. **ВЪВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО.**
   1.1 Предмет, подходи и връзки на управлението с други сфери на научното познание
   1.2 Развитие на управлението като научна област и академична дисциплина
   1.3 Фундаментални концепции, лежащи в основата на управлението.

2. **ОСНОВНИ ФУНКЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО.**
   2.1 Процес на планиране.
   2.2 Процес на организиране.
   2.3 Процес на ръководене и мотивация.
   2.4 Процес на контролиране.
   2.5 Взаимодействие и взаимовръзка между основните управленски функции

3. **ПРОЦЕС НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ.**
   3.1 Същност и цели.
   3.2 Основни етапи.
   3.3 Методи и техники.
   3.4 Роля на информацията в процеса: риск при вземането на решения.

4. **КОМУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО.**
   4.1 Същност, цели и задачи на комуникациите в управлението. Базов комуникационен модел.
   4.2 Структура на комуникационната система в организацията. Вътрешни и външни комуникации.
   4.3 Целеви групи и публики.
   4.4 Комуникационни стратегии. Социална отговорност на бизнеса.
   4.5 Комуникационна програма.

5. **БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИ.**
   5.1 Комуникационни умения и компетентности.
   5.2 Основни правила на речта – писмена и устна. Комуникационни стилове.
   5.3 Документооборот. Основни видове документи.
   5.4 Форми на бизнес комуникацията: събрания и съвещания, делови събития.
   5.5 Бизнес етикет и протокол – същност и основни елементи.

6. **ПОДХОДИ И МОДЕЛИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПРОМЕНИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.**
   6.1 Видове подходи – реактивен и проактивен.
   6.2 Модели за осъществяване на промените – същност, елементи, структура, основни взаимозависимости, организационни задачи.
   6.3 Възможности за приложение на моделите.
   6.4. Ограничения при тяхното използване.

7. МЕТОДИ ЗА СТИМУЛИРАНЕ НА ПРОМЕНИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.
7.1 Видове методи. Предимства и ограничения.
7.2 Готовност на хората за промяна.
7.3 Области на приложения на методите.
7.4 Разработване на нестандартни ситуации за промяна.

8. МОДЕЛ НА ПРОЦЕСА НА БЮДЖЕТНО ПЛАНИРАНЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.
8.1 Обща характеристика на процеса на бюджетно планиране в организацията
8.2 Бюджетен период.
8.3 Бюджетът – същност и характеристики.
8.4 Ключови характеристики на бюджетното планиране в организацията

9. МОДЕЛ НА ПРОЦЕСА НА БЮДЖЕТЕН КОНТРОЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.
9.1 Общо описание на процеса на бюджетен контрол в организацията
9.2 Основни принципи на бюджетния контролен процес в организацията.
9.3 Процедури и субекти на бюджетния контролен процес в организацията.
9.4 Определяне на отклоненията в бюджетния контролен процес.

10. ПРОЕКТНО УПРАВЛЕНИЕ – КОНЦЕПЦИИ, ПОДХОДИ, ПРИНЦИПИ.
10.1 Същност на проекта и проектното управление.
10.2 Значение и развитие на проектното управление.
10.3 Фактори, влияещи върху проектното управление и неговият успех.
10.4 Проектно-ориентираните организации: характеристика и управление.

11. ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ НА ПРОЕКТА И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНАТА ИНТЕГРАЦИЯ.
11.1 Жизнен цикъл на проекта според методологията на ЕС.
11.2 Алтернативни подходи към жизнения цикъл на проекта.
11.3 Планиране, бюджетиране, организиране, изпълнение, мониторинг, контрол и приключване на проекта.
11.4 Управление на проектната интеграция.

12. АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНТНИТЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И СТРАТЕГИЧЕСКИ ИЗБОР.
12.1 Основни понятия и фактори, поддържащи устойчивостта на конкурентните предимства.
12.2 Конкурентно предимство чрез глобална конфигурация и глобална координация.
12.3 Конкурентни предимства, основани на местоположението на системата.
12.4 Избор на глобална стратегия.

13. ТЕХНИКИ И МОДЕЛИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ.
13.1 Портфейлни техники за анализ – Матрица на Игор Ансоф, БКГ матрица, Матрица на Дженеръл Илектрик МакКинзи
13.2 Портфейлни стратегии по матриците
13.3 Моделът на деловия анализ – PIMS
13.4 Модел на Артър Д.Литъл – ADL.

14. ЕКСПЕРТНИ МЕТОДИ ЗА ПРОГНОЗИРАНЕ.

14.1 Същност на експертните методи. Области на приложение.

14.2 Метод „Делфи“. Организация на изследването. Обработка на резултатите. Анализ на получените резултати.

14.3 Използване на метода „Делфи“ за прогнозиране на борсови индекси и цени на акции.

15. МОДЕЛИ И МОДЕЛИРАНЕ В СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ.

15.1 Определения. Видове модели. Аналитични и имитационни модели.

15.2 Имитационно моделиране. Имитационен модел. Имитация.

15.3 Характерни черти, предимства, недостатъци и област на приложение на различните видове модели.

15.4 Управленски задачи, решавани с помощта на модели.

16. ПРИВЛИЧАНЕ, АНГАЖИРАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

16.1 Методи за привличане и подбор на човешките ресурси

16.2 Методи за задържане на човешки ресурси

16.3 Работодателската марка като инструмент за привличане и задържане на талантливи служители

16.4 Техники за ангажиране на служителите с организацията

17. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

17.1 Необходимост от обучение на човешките ресурси

17.2 Видове методи за обучение

17.3 Процес на обучение

17.4 Управление на кариерата на човешките ресурси

18. СТРАТЕГИИ ЗА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ НА БИЗНЕСА

18.1. Необходимост от прилагане на стратегия за социална отговорност.

18.2. Цели на стратегията за социална отговорност

18.3. Стратегия за социална отговорност и заинтересованите страни

18.4. Реализиране на стратегията за социална отговорност

ПРЕПОРЪЧИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА:

А.ОСНОВНА

1. Александрова,М., Проектно управление: проектно мислене и проектно действие, „Везни-4“, С., 2015

2. Кузманова, М., М.Александрова, Мениджмънт. Теория и практика, второ преработено издание, „Везни-4“, С.,2017

3. Кузманова, М., Управление на промените, С., УИ „Стопанство“, 2011

4. Ламбовска, М., Бюджетно управление на стопанската организация, „Експрес“, Габрово, 2015

5. Марчев 1.0, А., А. Марчев 2.0, Моделиране и прогнозиране в управлението, Евдемония Продъкшън, 2016 (http//basaga.org/basaga files/MarchevMarchevMPU.pdf)

6. Мирчев, М., Н. Миронова, К. Радев, Организационно поведение, „Авангард Прима“, С., 2007

7. Стоянова, Цв., Стратегическо управление, „Авангард Прима“, С., 2015

8. Харизанова М., Н. Миронова. Основи на управлението, „Авангард Прима“, С., 2015

9. Харизанова М., Н. Миронова, Т.Кичева, Управление на човешките ресурси.

Система, функции, политики, „Авангард Прима“, С., 2016

10.Certo, S.C., S.T. Certo, Modern Management: Concepts and Skills, Pearson Global Edition, 2016

Б. ДОПЪЛНИТЕЛНА

1. Симеонов, О., М. Ламбовска, Системи за управленски контрол, ИК на УНСС, С., 2016

2.Daft, R., R. Marcic, Understanding Management,9th edition, Cengage Learning, 2015

3. Daft, R., Organization Theory and Design, 12 th edition, Cengage Learning, 2015

4. Kloppenborg, T., Contemporary Project Management, South-Western College Publ., 2014

5. Hitt, M., R.D. Ireland, Strategic Management: Concepts and Cases, 12 th edition, South-Western College Publ., 2016

6. Kidwell, D., D. Blackwell, Financial Institutions, Markets and Money, 12 th edition, 2016

Първи модул на изпита се състои в тест със закрити въпроси. Всеки въпрос има по един верен отговор. Всеки верен отговор носи една точка. Минимален сбор точки за успешно решаване на теста: 40 %.

Време за решаване на теста: 60 мин./ 1 час.

ВТОРИ МОДУЛ

КАЗУС

Казусът се използва за комплексна проверка на аналитичното мислене на кандидата и способността му да интерпретира и прилага към конкретна практическа ситуация научни подходи и знания по различни теми. Като изпитна форма казусът е особено подходящ за оценяване на:

- Нетрадиционна интерпретация на проблем;
- Алтернативни решения;
- Умението за формулиране на изводи, предложения или недостиг на информация, формулиране на нови идеи, ако те не фигурират в предварителните условия;
- Умения за избор на нетрадиционни подходи, стратегии, решения;
- Умения за преценка на риск, за откриване на противоречия в твърдения, представени като истина.

Като резултат от разработването на един учебен казус кандидатът трябва да оформи решението си в следната структура:

- Въведение – какъв е проблемът, връзка с други проблеми, източници, свързани теми и т.н.
- Изложение/решение – анализ на проблема и свързаните тематики, методика, ако е нужно, същинско решение, изводи и друга допълнителна информация; изложението може да е разделено на подточки;
- Заключение – представлява обобщение, набелязва главните изводи и препоръки.

При оценяването на казуса се отчитат начинът на разсъждение на кандидата, анализът на алтернативи за решение на проблема, познаването на теорията като аргумент в защита на различните позиции, умението за формулиране на изводи.

Всеки съответстващ на изискванията за решаване на казус отговор на въпрос към казуса носи 10 точки. Минимален сбор точки за успешно решаване на казуса: 40 %.

Време за решаване на казуса: 180 мин/3 часа.

Оценката от ПИСМЕНИЯТ изпит се формира като средна аритметична от двата модула при условие, че нито една от двете не е слаб 2.

ПРИМЕРЕН КАЗУС[1]

за провеждане на кандидат- докторантски изпит

по „Управление“

Компания Х с оборот 10 милиона лева за година има локална мрежа от 20 компютъра, два сървъра и мини автоматична телефонна централа с 20 телефона. За поддръжка на дадената инфраструктура в компанията е нает един щатен служител, който отстранява възникналите проблеми в компютърната и телефонна мрежа.

Престой в режим на неработоспособност, неотстранен в продължение на 8 часа, донася загуби на компанията в размер на 10% от дневния оборот, т. е. около 4 хиляди лева. Сериозните проблеми (вирусни, хакерски атаки и т.н.) са способни да доведат до сериозни загуби и пропуснати ползи, като например престой на бизнеса, кражба и/или загуба на информация.

Заплатата на системния администратор с необходимата квалификация е 1500 лева. Плановата натовареност на дадения специалист се оценява на 30% от работното време. Косвените разходи (социални осигуровки, плащания за болнични и отпуски, наем на допълнителен сътрудник по време на отпуск или болест на щатния) - още 500 лева на месец.

През настоящия месец в организацията е постъпило предизвестие за напускане на системния администратор. Компанията е поставена пред избора - да търси нов системен администратор или да сключи договор за поддръжка на ИТ инфраструктурата с аутсорсингова компания.

Според специалисти от сферата, оценката на разхода за наемането на външна компания или собствен щатен специалист би могъл да се изчисли по следната формула:

$$\mathbf{D=}\ \frac{\boldsymbol{X}}{\boldsymbol{T}} * (\boldsymbol{Z} + \boldsymbol{K}) - \boldsymbol{A},$$

Където :

Х – предполагаемият разход на служителя в часове за една година;

Z - месечната работна заплата на служителя;

[1] В казуса е използвана информация, предоставена от Цветомир Цонев, специалност: Бизнес администрация

K - косвени разходи за служителя на месец (социален пакет, обезпечаване на работното място и т.н.);

T - количество работни часове на месец на служителя;

A – годишна цена за услугата от аутсорсинговата компания.

В тази формула, $\frac{X}{T}$ се явява броя на работните месеци в годината (количеството работни часове за 1 година, разделени на количеството работни часове за 1 месец). Работните дни средно годишно са около 250, а количество работни часове на месец на служителя обикновено е средномесечно 176 часа.

Ако разликата D е положителна, то по-изгодно от финансова гледна точка е да се прибегне до услуги на аутсорсингова компания, вместо да се работи със собствен щатен специалист.

След направено проучване е получена оферта от външна известна аутсорсингова компания, която предлага следните условия за поддържа на ИТ- инфраструктурата на компания X:

- Месечен абонамент от 1600 лв.
- Присъствие на специалист в офиса на клиента в течение на 3 часа дневно;
- 4 предплатени идвания с възможност за заплащане на допълнителни посещения при необходимост.

Въпроси към докторанта:

1/. Използвайки представената в казуса формула, сравнете разхода за собствен служител и разхода за външен изпълнител, нает за поддръжката на посочената ИТ-инфраструктура. За изчисленията приемете, че работните дни средномесечно са 22.

2/. Какви други фактори, освен посочения разход, би следвало да се имат предвид при вземане на решение за сключване на договор с аутсорсингова компания?

3/. Коментирайте възможните предимства и рискове при сключването на договор за аутсорсинг в посочения казус.

РЕШЕНИЕ:

1/. В казуса е представена дилема, пред която се изправят голяма част от предприятията. В 21- ви век успехът на всеки бизнес зависи от мащабите на приложението на информационните и комуникационни технологии, бързата реакция и наличието на съвременна информационна

инфраструктура. Преобладаваща част от компаниите по принцип не са специализирани в изпълнението на непрекъснато разширяващият се списък от дейности в областта на информационните технологии. Освен това бързата смяна на поколенията информационни технологии изисква огромни средства за поддръжка на съвременна инфраструктура, обучение и реорганизация на информационните системи.

Според формулата, дадена в текста на казуса, оценката на разхода за използване на собствен персонал или наемане на външна компания би могъл да бъде представен по следният начин:

1. Първо трябва да изчислим какво е средногодишното количество работни часове на съответния служител. Това става като умножим броя на работните дни в месеца * броя на месеците в годината * нормалната продължителност на един работен ден в часове (22*12*8).
2. След това трябва да изчислим колко е средномесечното количество работни часове на служителя по следния начин: работните дни в месеца * нормалната продължителност на 1 работен ден в часове (22*8).
3. Използвайки формулата, дадена в казуса, изчисляваме разликата между разходите на компанията за наемане на собствен специалист и сключване на договор с аутсорсингова компания, а именно:

$D = \frac{22*12*8}{22*8}$ * (1500+500) - 12 * 1600 = 12 *2000 – 19 200 = 24 000 – 19 200 = 4 800 лв.

Заключение: Разликата D е положителна, което означава, че за компанията ще бъде по-изгодно да наеме външна аутсорсингова компания за извършване на дейността на системния администратор.

2/. При вземане на решение за сключване на договор с аутсорсингова компания или наемане на собствен щатен специалист, би трябвало да се вземат предвид и следните други фактори:

- Наемането на собствен специалист за дейността би отнело много време поради няколко причини. На първо място, тъй като търсенето на пазара на труда на ИТ

специалисти и по-голямо от предлагането, такива специалисти се намират трудно и самият процес на набиране и подбор би отнел много време. И второ, като се има предвид, че заплатата, предлагана на системния администратор в компанията от казуса е 1500 лв., което е сравнително ниска заплата за сектора, то наемането на подобен специалист става още по- трудно.

- Дори и да успее да намери подходящия специалист, компанията ще трябва да отдели допълнителни финансови средства, свързани с неговото обучение, разходи за социални осигуровки, бонуси и придобивки, заплащане за болнични, отпуски и др.
- Има и още един фактор, който е много сложно да участва в разчетите, но е необходимо да се има в предвид: постоянното присъствие на специалисти (независимо от болест, отпуск и уволнение), способни оперативно да отстранят срив във ИТ - инфраструктурата, помага да се избегне престой в бизнеса на компанията. При наемането на собствен специалист, работещ на 8 часов работен ден, подобно присъствие невинаги може да се обезпечи. Което би могло да причини значителни загуби на компанията в случай на срив в системата (според текста на казуса престой в режим на неработоспособност, неотстранен в продължение на 8 часа, донася загуби в размер на 10% от дневния оборот, т. е. около 4 хиляди лева).

3/. Бизнесът днес пряко и в много голяма степен зависи от информационните технологии. Това от своя страна изисква компаниите да отделят значителни средства за привличане и обучение на ИТ специалисти, за регулярно обновяване на техническата база, за адаптиране на информационните технологии към основните бизнес процеси, за осигуряване на сигурността на данните и др. .

Редуцирането на разходите винаги се явява мощен инструмент за повишаване на рентабилността, а ИТ аутсорсинга дава възможност не само да се намалят разходите, но и да се използват в бизнеса най-новите мениджърски и информационни технологии, което пък от своя страна позволява на бизнеса да решава по-мащабни задачи и проблеми и успешно да се развива.

Предимствата на аутсорсинга в случая от казуса са:

- Намаляване себестойността на функциите, които се възлагат на аутсорсер;
- Повишаване качеството и надеждността на обслужването;
- Използване на специализирана компания, която следи отблизо всички новости в областта на информационните технологии и бързо ги въвежда в своята дейност;

- Повишаване качеството и надеждността на изпълняваните от външна организация функции, тъй като компаниите- аутсорсери са натрупали значителен опит и могат да използват висококвалифициран персонал и нови технологии.

Като *рискове*, които биха могли възникнат в резултат на сключването на договор за аутсорсинг за посочената дейност, биха могли да се посочат:

- Риск от загуба на контрол върху дейността;
- Риск от изтичане на конфиденциална информация за компанията;
- Зависимост от доставчика на услугата;
- Необходимост от усилване на информационната сигурност.

В заключение би могло да се каже, че въпреки посочените рискове, по-изгоден вариант за компанията от казуса е да сключи договор с външна аутсорсингова компания за поддръжката на своята ИТ инфраструктура. По този начин компанията не само би могла да намали разходите за съответната дейност, но и да спечели конкурентно предимство, привличайки опитна организация с висококвалифицирани специалисти в областта на ИТ-услугите. А посочените рискове биха могли да се избегнат, като в договора за аутсорсинг строго се регламентират действията и на двете страни относно посочените евентуални проблеми.

Катедра „Управление“ - УНСС Ръководител катедра: /п/